



**مستوى توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين  
الإداريين في المديریات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان**  
**The level of availability of organizational citizenship behavior  
among administrative staff in the general directorates of  
education in the Sultanate of Oman**

إعداد

**سلام بن سالم بن سلام التوبي**  
**Salam Bin Salem Bin Salam**

طالب دكتوراه بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بتونس - وزارة التربية والتعليم- سلطنة عمان

**أ.د/ محمد رياض بن رجب**  
**Prof. Mohammed Riad Bin Rajab**  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تونس

**Doi: 10.21608/jasep.2023.274607**

استلام البحث : ٤ / ٨ / ٢٠٢٢

قبول النشر : ١٦ / ٨ / ٢٠٢٢

التوبي ، سلام سالم سلام و رجب ، محمد رياض (٢٠٢٣). مستوى توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديریات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، (٣١)٧ يناير، ٥٣٧ - ٥٦٦.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

مستوى توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٤٥٠) من الموظفين الإداريين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان جاء عالٍ جداً بصورة إجمالية، كما جاء بمستوى عالٍ جداً في محاور الضمير، والكرامة، والروح الرياضية، بينما جاء بمستوى عالٍ في محوري الأيثار، والسلوك الحضاري. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمحافظة، بينما وجدت هذه الفروق في متغيري الجنس ولصالح الذكور، والمؤهل العلمي ولصالح بكالوريوس فاقل.

الكلمات المفتاحية: سلوك المواطنة التنظيمية - الموظفين الإداريين - المديرية العامة للتربية والتعليم- سلطنة عُمان .

**Abstract:**

The present study aimed to identify the The level of availability of organizational citizenship behavior among administrative staff in the general directorates of education in the Sultanate of Oman, study used a descriptive method, also used the questionnaire to collect data and information were applied to a sample of (450) employees. The results of the study concluded that The level of availability of organizational citizenship behavior among administrative staff in the general directorates of education in the Sultanate of Oman came to very high level overall, and also came to a very high level in the domains of conscience, civility, and sportsmanship; While he came to a high level in the domains of altruism and civilized behavior; The results also revealed that there were no statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) for the level of organizational citizenship behavior among the administrative staff in the General Directorates of Education in the Sultanate of Oman due to

the variables of years of experience and governorate, while these differences were found in the variables of sex and in favor of males, and scientific qualification In favor of a Bachelor's degree or less.

**Keywords:** organizational citizenship behavior - administrative staff - the general directorates of education- Sultanate of Oman.

#### المقدمة:

تعد المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان إدارة وسيطة بين الإدارة العليا المُمثلة في وزارة التربية والتعليم والإدارة التنفيذية المُمثلة في المدارس، وتتولى هذه المديرية مسؤولية تنفيذ اللوائح والنظم والسياسات والقرارات التي تصدرها الوزارة المتعلقة بتوفير الخدمة التعليمية بالمحافظات، وتوفير الرعاية والتنمية المهنية للمعلمين والإدارة المدرسية وغيرهم من العاملين بالمدارس، وتبني البرامج التطويرية والمبادرات التربوية الهادفة إلى ضمان جودة الأداء وتحسينه بصورة مستمرة ، واقتراح أساليب تطوير أنظمة العمل في المديرية وتحديثها وفق مستجدات وتطورات العصر وتغييراته، ومتابعة تنفيذ المناهج الدراسية والتقويم التربوي .

ولا يمكن أن تقوم المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان بهذه الوظائف والمهام والأدوار والمسؤوليات إلا إذا كان الموظفون بها لديهم سلوكيات مُتميزة للمواطنة التنظيمية، حيث يعد سلوك المواطنة التنظيمية مدخلاً أساسياً للقيام بالمهام والمسؤوليات الإضافية التي تسهم في نجاح المؤسسة وفي تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، حيث يتجاوز العاملون الواجبات الرسمية المُحددة إلى أدوار إضافية تتم برغبتهم ودون فرض عليهم، وهي اختيارية حيث يكون لهم الحرية في قبولها أو رفضها، ولا ترتبط بشكل مُباشر بنظم الأجور والحوافز والمكافآت، ولا يتحقق هذا السلوك إلا إذا كان الموظفون يشعرون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، وباستقرار نفسي في بيئة العمل، ومن ثم يقدمون الدعم والمساندة والمساعدة لزملائهم في أداء واجباتهم الوظيفية وما يرتبط بها من أنشطة وفعاليات، ويقدمون مقترحات ومبادرات فعالة تزيد من إنتاجية المؤسسة وتمكنها من تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية. (Fatimah et.al. , 2011)

ويحقق سلوك المواطنة التنظيمية كثيراً من الفوائد للمؤسسات تتمثل في زيادة مستوى إنتاجية العاملين، والتوظيف الأمثل للموارد البشرية والمادية، وتنسيق الأعمال في الوحدات الإدارية المختلفة، وتحقيق مستويات عالية من الالتزام الوظيفي، وتحقيق الجودة والتميز في الأداء، وتمكين المؤسسة من التكيف مع المتغيرات الطارئة ومواجهة التحديات المعاصرة في البيئة المحيطة بها محلياً وعالمياً، وتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين، ورغبتهم في الاستمرار في العمل، وزيادة انتمائهم وولائهم للمؤسسة.

(Moreno,2014)

كما أن تمثّل الموظف لسلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى زيادة شعوره بالرضا الوظيفي عن العمل، وحرصه على الحضور للعمل وانخفاض نسبة غيابه، وقلة الصراعات بين العاملين، والحفاظ على وقت العمل وإدارته بطريقة فعالة، ومبادرته بتحمل أعمال تطوعية، وحرصه على التمسك بالعمل وعدم الرغبة في تركه، وبناء علاقات إنسانية فعالة مع كافة العاملين بالمؤسسة قادة وزملاء، فضلاً عن التواصل الفعال معهم، والتعاون والمشاركة بينهم في أعمال وأنشطة جماعية تعتمد على العمل بروح الفريق.

(بحري وخرموش، 2017)

وتتعدد وتتنوع نماذج سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك مثل نموذج أورانجان Organ الذي وضعه عام 1988م ويتضمن خمسة أبعاد، الأول الإيثار وهو سلوك موجّه لمساعدة الزملاء في المؤسسة على أداء واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية دون توقع أي حوافز أو مكافآت أو زيادة في الأجور أو الحصول على أي مصالح شخصية، والثاني وعي الضمير وهو سلوك وظيفي يتعدى حدود الالتزام المحدد بصورة رسمية للمنظمة، والثالث الكياسة ويعني تنبيه زملاء العمل وتوجيه نظرهم للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل وتؤثر بصورة أو بأخرى على عملهم ومستوى جودته، والرابع الروح الرياضية ويتضمن تقبل الموظف القيام بالمهام المطلوبة منه تحت أي ظرف وفي أي مكان وفي أي زمان دون إبداء التذمر أو تقديم الشكوى، والخامس السلوك الحضاري ويقصد به المشاركة الفعالة وتحمل المسؤوليات في إدارة المؤسسة، وتحسين صورتها في المجتمع المحلي. (الزهراني، 2019)

كما يوجد نموذج وليم وأندرسون حيث طوراً نموذج أورانجان إلى مجالين رئيسيين، الأول المجال الفردي ويتضمن سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد ويتضمن ثلاثة أبعاد هي الإيثار واللياقة واللطف، والثاني المجال المنظمي ويتضمن سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة ويتضمن أبعاد وعي الضمير والروح الرياضية والسلوك الحضاري. (أبو زعيتر، 2019، 19)

ووضع هاي وتزينر (Hai & Tziner, 2012, 55) عام 2012م نموذجاً لسلوك المواطنة التنظيمية تضمن خمسة مجالات، الأول العوامل المعرفية التي تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية مثل تصورات العدالة التنظيمية وسياسات عمل المؤسسة، الوضوح المدرك للمعلومات عن التغيير التنظيمي؛ والثاني التحفيز المستمر للموظفين، والثالث الاندماج في العمل وبذل مزيد من الجهد في تحسين وتطوير الأداء، والرابع العوامل الشخصية مثل القبول والاصطفاف والضمير الحي، والخامس الانفتاح نحو التغيير المنظمي. كما وضع متين وآخرين (Matin et al., 2010) نموذجاً لسلوك المواطنة التنظيمية تضمن ثمان مجالات، الأول السلوك الحضاري، والثاني الإيثار، والثالث وعي الضمير، والرابع الروح الرياضية، والخامس الكياسة، والسادس الانسجام الشخصي، والسابع حماية موارد المؤسسة والمحافظة عليها، والثامن الولاء التنظيمي. الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى عربية وأجنبية كما يأتي:

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة الحربي (2021) وهدفت إلى التعرف على مناخ الصمت التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة جدة في المملكة العربية السعودية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (406) معلماً ومعلمة، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة في المملكة العربية السعودية جاء عالياً جداً بشكل عام، وعالياً جداً أيضاً في أبعاد: الضمير، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، بنما جاء عالياً في بعد الإيثار، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، بينما وجدت هذه الفروق في متغير الجنس ولصالح الإناث.

2- دراسة السعيدية (2021) وهدفت إلى التعرف على درجة توافر أبعاد إدارة التميز لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (420) من المعلمين والمعلمات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان جاء كبيراً بشكل عام، وكبيراً أيضاً في جميع الأبعاد وهي: الضمير، الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، بينما وجدت هذه الفروق في متغير الجنس ولصالح الإناث، ومتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس.

3- دراسة الصمعاني (2020) وهدفت إلى التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية الحكومية في مدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (334) معلمة، وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية الحكومية في مدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية جاء كبيراً بشكل عام، وكبيراً أيضاً في أبعاد: الضمير، والإيثار، والروح الرياضية، بينما جاء كبيراً جداً في بعدي الكياسة، والسلوك الحضاري، كما كشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة ولصالح الخبرة الأعلى.

4- دراسة سمحان (2020) وهدفت إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية في مصر وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لديهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (347) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية في مصر جاء كبيراً بشكل عام، وكبيراً أيضاً في أبعاد: الضمير، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، بينما جاء متوسطاً في بعد الإيثار، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث.

5- دراسة جوامع (2020) وهدفت إلى التعرف على دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (100) من الموظفين والموظفات، وأبرزت نتائج الدراسة أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر جاء كبيراً بشكل عام، وكبيراً أيضاً في جميع الأبعاد وهي: الضمير، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والإيثار، كما أبرزت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين والموظفات عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة علي وآخرين (Ali et.al.,2021) وهدفت إلى التعرف على تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على أداء المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة لاهور Lahore الباكستانية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (290) من المشرفين في قسم التعليم بمدينة لاهور، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمدينة لاهور الباكستانية جاءت متوسطة بشكل عام، وعالية في محاور الإيثار، والروح الرياضية، ووعي الضمير، بينما جاءت متوسطة في محور الكياسة، ومنخفضة في محور السلوك الحضاري، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين وأدائهم المهني.

2- دراسة أيزك (Işık,2021) وهدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي اللغة الإنجليزية في المدارس العليا Ankara بولاية أنقرة التركية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (69) معلماً ومعلمة، وبينت نتائج الدراسة أن درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي اللغة الإنجليزية في المدارس العليا بولاية

أقرة التركيبة عالية بشكل عام، وعالية في جميع فقرات مقياس سلوك المواطنة التنظيمية ، كما بينت النتائج وجود بعض العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والعمر.

3- دراسة تيفرا وهانسكير (Tefera& Hunsaker,2020) وهدفت إلى التعرف على دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء لدى الموظفين في بعض المؤسسات في أثيوبيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وأبرزت نتائج الدراسة أن سلوك المواطنة التنظيمية له دور كبير في تحسين وتطوير أداء المؤسسات في أثيوبيا، ويمكنها من التنافس بفعالية مع غيرها من المؤسسات، كما يزيد ارتباط الموظفين بعملهم واندماجهم فيه، بالإضافة إلى ترسيخ الدعم التنظيمي لمواجهة المخاطر والمواقف الحرجة بكفاءة وفعالية.

4- دراسة سانتوزو وآخرين (Santoso et.al.,2020) وهدفت إلى التعرف على تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على أداء المعلمين في المدارس الخاصة الإندونيسية بمدينة تانجيريנג Tangerang، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (113) معلماً ومعلمة ، وكشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المعلمين في المدارس الخاصة بمدينة تانجيريנג في إندونيسيا لسلوك المواطنة التنظيمية جات عالية بشكل عام، وعالية أيضاً في جميع الأبعاد وهي: الإيثار، ووعي الضمير، والكمياء ، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، كما كشفت النتائج وجود تأثير إيجابي بدرجة كبيرة لسلوك المواطنة التنظيمية على أداء المعلمين في إندونيسيا تمثل في زيادة الرغبة في القيام بالمهام والأعمال بجد واهتمام، وتحمل مسؤوليات وأعباء هذه الأعمال.

5- دراسة جافيفيكر وأديولي (Ghavifekr & Adewale,2019) وهدفت إلى التعرف على تأثير قيادة التغيير على سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة كوالالامبور Kuala Lumpur الماليزية، واتبعت الدراسة المنهج النوعي ودراسة الحالة، كما استخدمت المقابلة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (10) من أعضاء الهيئات التدريسية ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير بدرجة كبيرة لقيادة التغيير على سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة كوالالامبور الماليزية يتمثل في زيادة الثقة في أنفسهم وفي قدراتهم وإمكاناتهم المهنية، وتحفيزهم بصورة مستمرة على القيام بالأعمال والمهام والمسؤوليات المتنوعة، وترسيخ العلاقات الإنسانية بينهم.

وتمثلت أوجه إفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على أساليب تحديد مشكلة الدراسة من خلال عرض نتائج هذه الدراسات، والتمكن من صياغة أسئلة

الدراسة وأهدافها وفروضها وفق أسس علمية سليمة، وتحديد أهمية الدراسة وحدودها وصياغة مصطلحاتها ، واختيار المنهج المناسب في الدراسة الحالية، وتحديد الأدوات التي سوف يتم استخدامها وكيفية بنائها، وتحديد متغيرات الدراسة، تحديد الأساليب الإحصائية التي سوف يتم استخدامها في الدراسة الحالية، والتعرف على كيفية استخلاص نتائج الدراسات ووضع توصياتها ومقترحاتها.

#### **مشكلة الدراسة:**

أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة إلى وجود بعض جوانب القصور تؤثر على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان ، حيث توصلت نتائج دراسة الخروصية وإبراهيم (2019) إلى وجود جوانب قصور تتعلق بقلّة الاستفادة من مقترحات العاملين في عمليات التطوير والتحسين المستمر، وضعف الاهتمام بتكريم العاملين المجددين والتميزين والمبدعين والمبتكرين في العمل، وقلّة الاهتمام بتهيئة بيئة محفزة ومشجعة على العمل.

وأُسفرت نتائج دراسة المنذري (2020) عن وجود قصور في تميز العمل بين الدوائر بالتفاعل الإيجابي والتعاون بين الموظفين، وإشراك الموظفين في صنع القرارات، وتشجيع الموظفين على عرض أفكارهم بحرية، وتشجيع الموظفين على تجريب أساليب جديدة في العمل، وإشراك الموظفين في أسلوب الحوار والنقاش لصياغة الأهداف المستقبلية، وتوجيه الموظفين إلى إنجاز مهامهم كفريق متعاون مبدع، وتشجيع الموظفين على التعلم المتبادل بينهم.

وخلصت نتائج دراسة إبراهيم والقتبي (2017) إلى وجود جوانب قصور تتعلق بالنظر إلى المديرية كمكان يستطيعون فيه تحقيق أهدافهم وطموحاتهم، وقصور سياسات المديرية في الأمور التي تتعلق بشؤونهم المهنية. وأظهرت نتائج دراسة النبهانية (2015) قصوراً في وجود مستوى عالٍ من الاتصالات والتعاون بين العاملين، والمرونة في التعامل بينهم، وقصور في مشاركة العاملين في وضع الأهداف وصناعة القرارات.

وكشفت نتائج دراسة الجرايدة والفارسية (2015) عن وجود قصور في توافر بعض الإمكانيات في بيئة العمل بالمديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان بتوفير بيئة عمل تراعي السلامة الصحية للعاملين، ووجود أماكن للاستراحة، والاحتفال بإنجازات الموظفين، ووجود نظام حوافز يزيد من دافعية الموظفين، والمشاركة في صنع القرارات، وتوفير برامج تنمية مهنية متميزة تراعي الاحتياجات التدريبية للموظفين، والاهتمام بإبداع الموظفين وتجديدهم في أساليب العمل.

وأبرزت نتائج دراسة المشرفية (2014) وجود بعض جوانب القصور في العمل بالمديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان مثل افتقار الأعمال التي يقوم بها بعض الموظفين للقبول من وجهة نظر رؤسائهم أو زملائهم في العمل، وقلّة الصلاحيات والسلطات المتاحة للعاملين ، ، وقلّة الاهتمام ببرامج التنمية المهنية للموظفين، وقصور في المشاركة



في صنع القرارات. وبينت نتائج دراسة المشيخي (2012) قصوراً في مستوى شعور الموظفين الإداريين بالرضا الوظيفي في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة ظفار يتمثل في منح العمل المكانة الاجتماعية المرموقة ، وقلة الاهتمام بتقديم الحوافز، ويوجد قصور في توفير ظروف عمل تساعدهم في استثمار طاقاتهم.

وتأسيساً على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلين الآتيين:

١. ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمحافظة؟

**أهداف الدراسة :**

هدفت هذه الدراسة إلى:

١. التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

٢. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمحافظة.

**أهمية الدراسة :**

تمثلت أهمية هذه الدراسة في الآتي:

١. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تعريف الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم حتى يتمكنوا من التغلب على أي مشكلات أو تحديات تواجه عملهم.

٢. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تعريف المسؤولين عن قيادة العملية التعليمية في سلطنة عمان على مستوى وزارة التربية والتعليم والمديرية التابعة لها في توفير كافة المتطلبات البشرية والمادية التي تسهم في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين الإداريين بالمديرية العامة للتربية والتعليم.

٣. يمكن أن تستفيد منها الجهات المسؤولة عن برامج التنمية المهنية للموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان مثل مراكز التدريب على مستوى المحافظات في تضمين سلوك المواطنة التنظيمية في محتوى هذه البرامج.

**حدود الدراسة:**

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

١. الحدود الموضوعية: اقتصرت على أبعاد نموذج أوران لسلك المواطنة التنظيمية وهي: (الإيثار - و عي الضمير- الكياسة - الروح الرياضية- السلوك الحضاري).
٢. الحدود البشرية: اقتصرت على الموظفين الإداريين، ومديري الدوائر، ورؤساء الأقسام.
٣. الحدود المكانية: اقتصرت على ست من المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان وهي: (مسقط- الداخلية - الظاهرة- البريمي- شمال الشرقية- جنوب الباطنة).
٤. الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في العام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢ م.

#### **مصطلحات الدراسة:**

١- سلوك المواطنة التنظيمية:

يعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "سلوك اختياري غير رسمي، ولا يدخل ضمن توقعات الأداء للدور الرسمي للموظف المنصوص عليه في اللوائح الرسمية المنظمة للعمل، ولا يرتبط بصورة مباشرة بنظام الحوافز والمكافآت، ويقوم به الموظف بصورة طوعية، ويسهم بشكل إيجابي في الارتقاء بكفاءة المؤسسة التي يعمل بها". (مصطفى، ٢٠١٧، ١٥٨).

وبناءً على ما سبق يعرف سلوك المواطنة التنظيمية إجرائياً بأنه سلوك طوعي غير رسمي ويتم بصورة اختيارية من قبل الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، ولا يدخل ضمن الواجبات الوظيفية المحددة في التوصيف الوظيفي لهؤلاء الموظفين والمحددة في اللوائح الرسمية المنظمة للعمل، ولا يترتب عليه زيادة في الأجور والحوافز والمكافآت، أو تحقيق مكاسب أو مصالح شخصية، ويسهم بشكل إيجابي في الارتقاء بكفاءة المديرية التي يعملون بها.

#### **الإجراءات المنهجية للدراسة:**

وتضمنت الآتي :

منهج الدراسة:

اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث إنه يقوم "بوصف ما هو كائن وتفسيره، وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، وتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة، والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند كل من الأفراد والجماعات وطرائقها في النمو والتطور". (مازن، ٢٠١٢، ٢٦٠)

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان للعام الدراسي (٢٠٢١/٢٠٢٢) والبالغ عددهم (٢٠٤٠) موظفاً وموظفة، حسب إحصاءات وزارة التربية والتعليم، (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٢م) عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية حيث بلغ حجم العينة (٤٥٠) موظفاً وموظفة حيث شكلت العينة نسبة (٢٢.٠٥%) من مجتمع الدراسة، وجدول (١) يوضح العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول (١) عينة الدراسة حسب متغيراتها

الاجمالي	النسبة	العدد	المستوى	المتغير
٤٥٠	٧٦,٩%	٣٤٦	ذكر	الجنس
	٢٣,١%	١٠٤	انثى	
	٧٤,٤%	٣٣٥	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
	٢٥,٦%	١١٥	ماجستير فأعلى	
	١٢,٧%	٥٧	اقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
	٨٧,٣%	٣٩٣	من ١٠ سنوات فأعلى	
	٢١,٣%	٩٦	مسقط	المحافظة
	٣٢,٧%	١٤٧	الداخلية	
	٩,٣%	٤٢	الظاهرة	
	١١,٣%	٥١	البريمي	
	١١,٨%	٥٣	شمال الشرقية	
	١٣,٦%	٦١	جنوب الباطنة	

#### أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أدواتها بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بسلوك المواطن التنظيمية مثل دراسات: الحربي (٢٠٢١)، والسعيدية (٢٠٢١)، وسمحان (٢٠٢٠)، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من خمسة محاور و(٤٠) فقرة، وفي صورتها النهائية أيضاً من خمسة محاور و (٣٩) فقرة. صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المُحكِّمين من ذوي الخبرة والمختصين في مجال الإدارة التعليمية في بعض المؤسسات التربوية والأكاديمية بالسلطنة ، وبلغ عددهم (١٥) محكماً ، وقد عادت الاستبانة المحكَّمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملائمتها لقياس المجالات التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم. ثبات أداة للدراسة:

قام الباحثان باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات ونتائج جدول (٢) توضح ذلك.

جدول (٢) معاملات الثبات تبعاً لمحاوير الدراسة

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	معامل الفاكرونباخ
الايثار	٠,٨٠
الكياسة	٠,٨٨
الروح الرياضية	٠,٨٧
الضمير	٠,٨٩
السلوك الحضاري	٠,٨٨
المجموع الكلي	٠,٩٥

يتضح من جدول (٢) أن جميع مجالات الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث بلغ الثابت العام للأداة (٠,٩٥)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة عالية من الثبات. متغيرات الدراسة:

تكونت الدراسة من المتغيرات الآتية:

١. الجنس: (ذكور - إناث)
٢. المؤهل: (بكالوريوس فأقل - ماجستير فأعلى)
٣. سنوات الخبرة: (أقل من ١٠ سنوات) - (١٠ سنوات فأعلى)
٤. المحافظة: (مسقط - الداخلية - الظاهرة - البريمي - شمال الشرقية - جنوب الباطنة) المعالجات الإحصائية:

تم إدخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الإحصائي (SPSS) مع استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

١. ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات.
٢. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للإجابة عن السؤال الأول.
٣. اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وذلك للإجابة عن السؤال الثاني.

#### نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان؟ تسهلاً لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده، وفيما يلي عرض لتلك النتائج و البيانات الإحصائية المتعلقة بها وفقاً للمعيار الآتي لتفسير النتائج الذي يوضحه جدول (٣).

جدول (٣) المعيار المعتمد في تفسير نتائج السؤال الأول للدراسة حسب المتوسط

الحسابي

مستوى السعادة المهنية	المتوسط الحسابي
عال جداً	٥٠٠-٤,٢٠

عالٍ	٤,١٩-٣,٤٠
متوسط	٣,٣٩-٢,٦٠
منخفض	٢,٥٩-١,٨٠
منخفض جداً	١,٧٩-١,٠٠

استمد هذا المعيار من قاعدة التقريب الحسابي للأعداد الصحيحة (٥، ٤، ٣، ٢، ١) التي تمثل تدرجات المقياس المستخدم حيث تم حساب المدى للمقياس الخماسي من خلال المعادلة: (الفئة العليا-الفئة الدنيا) (٥-١=٤) ثم تقسيم عدد المسافات على الفئة العليا وذلك لتحديد طول الفئة (٤/٥=٠,٨)

وبعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتفريغ الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لمحاو الدراسة، وجدول (٤) أدناه يوضح ذلك. جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لمحاو الدراسة

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	الضمير	4.57	.44	عالٍ جداً
٢	الكياسة	4.42	.49	عالٍ جداً
٣	الروح الرياضية	4.30	.52	عالٍ جداً
٤	الايثار	4.08	.62	عالٍ
٥	السلوك الحضاري	4.04	.63	عالٍ
	المجموع الكلي	4.29	.45	عالٍ جداً

يتضح من جدول (٤) أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظرهم بالنسبة لمحاو اداة الدراسة كان ضمن المستوى العالي جداً بشكل عام، حيث بلغ المتوسط حسابي (٤.٢٩)، كما تراوح بين المستوى العالي جداً والمستوى العالي بالنسبة لمحاو سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٤.٥٧) و(٤.٠٤) وانحراف معياري بين (٤٤) و(٦٣) وجاء في المرتبة الاولى محور الضمير بمستوى عالٍ جداً حيث بلغ متوسطه الحسابي (٤.٥٧)، وفي المرتبة الثانية جاء محور الكياسة بمستوى عالي جداً أيضاً، حيث بلغ متوسطه الحسابي (٤.٤٢)، وفي المرتبة الثالثة جاء محور الروح الرياضية بمستوى عالٍ جداً أيضاً حيث بلغ متوسطه الحسابي (٤.٣٠)، وفي المرتبة الرابعة جاء محور الايثار بمستوى عالٍ حيث بلغ متوسطه (٤.٠٨)، أما محور السلوك الحضاري فجاء في المستوى الخامس والأخير وبمستوى عالٍ حيث بلغ متوسطه الحسابي (٤.٠٤).

ولمزيد من التعمق في نتائج السؤال الأول للدراسة تم تناول كل محور على حده وذلك كما يأتي:  
المحور الأول: الايثار:

## مستوى توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين... سلام التوبي - د. محمد رجب

ويوضح جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات هذا المحور.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى بالنسبة لفقرات محور الايثار.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	أبادر في تقديم المساعدات لزملائي ولا سيما الجُدد منهم دون أن يُطلب مني ذلك.	4.50	.62	عالٍ جداً
٢	أقوم بأداء أعمال زملائي في حال غيابهم بسبب أي ظروف طارئة.	4.48	.66	عالٍ جداً
٣	أقدم مصالح العمل على مصلحتي الشخصية.	4.47	.69	عالٍ جداً
٤	أساعد زملائي الذين لديهم أعباء ومسؤوليات وواجبات وظيفية كثيرة.	4.42	.68	عالٍ جداً
٥	أقدم زملائي على نفسي في الحصول على البرامج التدريبية إن كانوا في حاجة إليها.	4.00	.91	عالٍ
٦	أخصص معظم وقت فراغي أثناء عملي اليومي لمساعدة الموظفين في حل مشكلاتهم المتنوعة المرتبطة بالعمل.	3.68	1.00	عالٍ
٧	أقضي وقتاً إضافياً بعد ساعات الدوام لتقديم المساعدة لمن يحتاجها من العاملين بالمديرية.	3.55	1.18	عالٍ
٨	أنتوع لتقديم أنشطة وأعمال إضافية في غير أوقات العمل الرسمي.	3.52	1.15	عالٍ
	المجموع الكلي	4.08	.62	عالٍ

يتضح من جدول (٥) أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظرهم بالنسبة لفقرات محور الايثار كان ضمن المستوى العالي بشكل عام، كما تراوح بين المستوى العالي جدا والعالي بالنسبة لفقرات هذا المحور حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٤.٥٠) و(٣.٥٢) وانحراف معياري بين (٦٢) و(١.١٥) حيث جاء في المرتبة الأولى فقرة " أبادر في تقديم المساعدات لزملائي ولا سيما الجُدد منهم دون أن يُطلب مني ذلك " بمستوى عالٍ جداً وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٥٠) وفي المرتبة الثانية فقرة " أقوم بأداء أعمال زملائي في حال غيابهم بسبب أي ظروف طارئة " وبمستوى عالٍ جداً أيضاً وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٨) وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة " أنتوع لتقديم أنشطة وأعمال إضافية في غير أوقات العمل الرسمي " وبمستوى عالٍ وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٢) وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت فقرة " أقضي وقتاً إضافياً بعد ساعات الدوام لتقديم المساعدة لمن يحتاجها من العاملين بالمديرية. " بمستوى عالٍ وبمتوسط حسابي (٣.٥٥).

المحور الثاني: الكياسة:

ويوضح جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات هذا المحور.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى بالنسبة لفقرات محور الكياسة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	أتجنب إيذاء أو جرح مشاعر زملائي في العمل.	4.59	.57	عالٍ جداً
٢	أوظف كل القدرات والجهود الشخصية والتنظيمية لإنجاز واجباتي ومسؤولياتي الوظيفية.	4.47	.61	عالٍ جداً
٣	أتشاور مع زملائي عند اتخاذ أي إجراء أو قرار يؤثر عليهم.	4.46	.65	عالٍ جداً
٤	أتجنب تضخيم المشكلات التي أواجهها في عملي أو أعطيها أكبر من حجمها.	4.39	.64	عالٍ جداً
٥	أحرص على وضع حد لمشكلات العمل وتجنب وقوعها مرة أخرى.	4.38	.64	عالٍ جداً
٦	أشارك في حل الخلافات أو سوء التفاهم بين زملاء العمل والمستفيدين من خدمات المديرية.	4.33	.71	عالٍ جداً
٧	أزود زملائي بالمعلومات التي تساعد على الوقاية من وقوع المشكلات.	4.31	.66	عالٍ جداً
	المجموع الكلي	4.42	.49	عالٍ جداً

يبين جدول (٦) أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظرهم بالنسبة لفقرات محور الكياسة كان ضمن المستوى العالي جداً بشكل عام، كما كانت ضمن المستوى العالي جداً بالنسبة لفقرات هذا المحور حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٤.٥٩) و (٤.٣١) وانحراف معياري بين (٥٧) و (٦٦) حيث جاء في المرتبة الأولى فقرة "أتجنب إيذاء أو جرح مشاعر زملائي في العمل" بمستوى عالٍ جداً وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٥٩) وفي المرتبة الثانية فقرة "أوظف كل القدرات والجهود الشخصية والتنظيمية لإنجاز واجباتي ومسؤولياتي الوظيفية" وبمستوى عالٍ جداً أيضاً وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٧) وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة "أزود زملائي بالمعلومات التي تساعد على الوقاية من وقوع المشكلات" وبمستوى عالٍ جداً وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٣١) وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت فقرة "أشارك في حل الخلافات أو سوء التفاهم بين زملاء العمل والمستفيدين من خدمات المديرية" بمستوى عالٍ جداً وبمتوسط حسابي (٤.٣٣).

المحور الثالث: الروح الرياضية:

ويوضح جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات هذا المحور.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى بالنسبة لفقرات محور الروح الرياضية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	أظهر الاحترام لزملائي حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني.	4.52	.60	عالٍ جداً
٢	أتجنب تصيد أخطاء زملائي ورؤساء العمل.	4.42	.73	عالٍ جداً
٣	أتحمل المشكلات والمهام الصعبة بصبر وجلد.	4.35	.66	عالٍ جداً
٤	أقبل بصدق ربح أشكال النقد كافة.	4.31	.69	عالٍ جداً
٥	أتحمل الضغوط الناشئة عن العمل دون تذمر أو رفض.	4.28	.68	عالٍ جداً
٦	أتجنب التذمر من الصعوبات التي تواجهني أثناء العمل.	4.24	.70	عالٍ جداً
٧	أتجنب لوم الآخرين حتى ولو أن سلوكياتهم وممارستهم غير مرضية.	4.19	.76	عالٍ
٨	أستوعب الأشياء غير المناسبة التي تحصل في بيئة العمل دون شكوى.	4.10	.74	عالٍ
	المجموع الكلي	4.30	.52	عالٍ جداً

يوضح جدول (٧) أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظرهم بالنسبة لفقرات محور الروح الرياضية كان ضمن المستوى العالي جداً بشكل عام، كما كانت ضمن المستوى العالي جداً والعالي بالنسبة لفقرات هذا المحور حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٤.٥٢) و(٤.١٠) وانحراف معياري بين (٦٠) و(٧٤) حيث جاء في المرتبة الأولى فقرة " أظهر الاحترام لزملائي حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني " بمستوى عالٍ جداً وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٥٢) وفي المرتبة الثانية فقرة " أتجنب تصيد أخطاء زملائي ورؤساء العمل " وبمستوى عالٍ جداً أيضاً وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٢) وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة " أستوعب الأشياء غير المناسبة التي تحصل في بيئة العمل دون شكوى." وبمستوى عالٍ وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١٠) وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت فقرة " أتجنب لوم الآخرين حتى ولو أن سلوكياتهم وممارستهم غير مرضية." بمستوى عالٍ وبمتوسط حسابي (٤.١٩).

المحور الرابع: الضمير:

ويوضح جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات هذا المحور.



جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى بالنسبة لفقرات محور الضمير

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	أحافظ على سلامة أبنية وتجهيزات المديرية.	4.69	.53	عالٍ جداً
٢	أحرص على عدم الغياب في الأيام التي يكون لدي فيها واجبات ومهام وظيفية كثيرة.	4.67	.52	عالٍ جداً
٣	أتجنب استغلال علاقتي مع المستفيدين لتحقيق مكاسب ومصالح شخصية.	4.65	.63	عالٍ جداً
٤	ألتزم بالموضوعية والعدالة في معاملاتي مع الآخرين.	4.61	.57	عالٍ جداً
٥	أنفذ باهتمام توجيهات وتوصيات رؤسائي في العمل.	4.59	.59	عالٍ جداً
٦	أهتم بالارتقاء بمستويات أدائي عن المستوى المعروف أو المتوقع.	4.55	.61	عالٍ جداً
٧	أحرص بسرعة على تعويض ما فاتني من واجبات وظيفية لأسباب الإجازات أو غيرها.	4.50	.63	عالٍ جداً
٨	أواظب على قضاء ساعات عملي في أداء واجباتي ومسئولياتي.	4.47	.63	عالٍ جداً
٩	ألتزم بمواعيد الحضور والانصراف في البرامج والأنشطة الإضافية بالمديرية.	4.41	.68	عالٍ جداً
	المجموع الكلي	4.57	.44	عالٍ جداً

يوضح جدول (٨) أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظرهم بالنسبة لفقرات محور الضمير كان ضمن المستوى العالي جداً بشكل عام، كما كانت ضمن المستوى العالي جداً بالنسبة لفقرات هذا المحور حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٤.٦٩) و (٤.٤١) وانحراف معياري بين (٥٣) و (٦٨) حيث جاء في المرتبة الأولى فقرة "أحافظ على سلامة أبنية وتجهيزات المديرية" بمستوى عالٍ جداً وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٦٩) وفي المرتبة الثانية فقرة "أحرص على عدم الغياب في الأيام التي يكون لدي فيها واجبات ومهام وظيفية كثيرة" وبمستوى عالٍ جداً أيضاً وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٦٧) وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة "ألتزم بمواعيد الحضور والانصراف في البرامج والأنشطة الإضافية بالمديرية" وبمستوى عالٍ جداً وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٤١) وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت فقرة "أواظب على قضاء ساعات عملي في أداء واجباتي ومسئولياتي." بمستوى عالٍ جداً وبمتوسط حسابي (٤.٤٧).

المحور الخامس: السلوك الحضاري:

ويوضح جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات هذا المحور.

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى بالنسبة لفقرات محور السلوك الحضاري

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	أخبر زملائي ورؤسائي عن أي خطر يهدد المديرية.	4.36	.70	عالٍ جداً
٢	أقبل بصدر رحب التغييرات في بيئة العمل وأتحمّل أعباءها.	4.22	.72	عالٍ جداً
٣	أشعر بالانتماء والولاء التنظيمي للمديرية.	4.13	.88	عالٍ
٤	أبذل جهوداً إضافية لتحسين صورة المديرية أمام الآخرين.	4.10	.81	عالٍ
٥	أبذل قصارى جهدي لتنمية نفسي مهنيًا حتى لو كان على نفقتي الخاصة.	4.07	.90	عالٍ
٦	أحرص على المشاركة في أنشطة نظافة أماكن العمل بالمديرية.	3.96	.91	عالٍ
٧	أحرص على المشاركة الفعالة في كل أنشطة المديرية.	3.82	.91	عالٍ
٨	أحرص على قراءة المطبوعات التي تُصدرها المديرية كافة.	3.68	.93	عالٍ
	المجموع الكلي	4.04	.63	عالٍ

يبين جدول (٩) أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظرهم بالنسبة لفقرات محور السلوك الحضاري كان ضمن المستوى العالي بشكل عام، كما كانت ضمن المستوى العالي جدا والعالي بالنسبة لفقرات هذا المحور حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٤.٣٦) و (٣.٦٨) وانحراف معياري بين (٧٠) و (٩٣) حيث جاء في المرتبة الأولى فقرة " أخبر زملائي ورؤسائي عن أي خطر يهدد المديرية " بمستوى عالٍ جداً وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٦) وفي المرتبة الثانية فقرة " أقبل بصدر رحب التغييرات في بيئة العمل وأتحمّل أعباءها " وبمستوى عالٍ جداً أيضاً وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٢) وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة " أحرص على قراءة المطبوعات التي تُصدرها المديرية كافة " وبمستوى عالٍ وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٨) وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت فقرة " أحرص على المشاركة الفعالة في كل أنشطة المديرية. " بمستوى عالٍ وبمتوسط حسابي (٣.٨٢).

للإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمحافظة؟ وتم عرض نتائج كل مُتغير على حده على النحو الآتي:

أولاً: متغير الجنس :

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المحاور وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، انثى)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (١٠).

جدول (١٠) نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن أثر الجنس على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
الايثار	ذكور	346	4.12	.61	٤٤٨	٢,٩٥٩	*٠,٠٠	لصالح الذكور
	اناث	104	3.92	.64				
الكياسة	ذكور	346	4.44	.48	٤٤٨	٢,١١٧	*٠,٠٤	لصالح الذكور
	اناث	104	4.33	.50				
الروح الرياضية	ذكور	346	4.33	.52	٤٤٨	٢,٣٧١	*٠,٠٢	لصالح الذكور
	اناث	104	4.19	.50				
الضمير	ذكور	346	4.57	.43	٤٤٨	٠,٢٩١	٠,٧٧	غير داله
	اناث	104	4.56	.47				
السلوك الحضاري	ذكور	346	4.08	.62	٤٤٨	٢,١٩٧	*٠,٠٣	لصالح الذكور
	اناث	104	3.92	.64				

\*داله عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في محاور (الايثار- الكياسة- الروح الرياضية- السلوك الحضاري) تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، انثى)، لصالح الذكور مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه يوجد تأثير للجنس في استجاباتهم، بينما لم تكن هنالك فروقاً داله احصائياً بالنسبة لمحور الضمير تعزى لمتغير الجنس (ذكر، انثى)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير للجنس في استجاباتهم.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المحاور وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل ، ماجستير فأعلى)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (١١).

جدول (١١) نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن أثر المؤهل العلمي على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

المحاور	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
الايثار	بكالوريوس فاضل	335	4.07	.61	٤٤٨	٠,٢١٨	٠,٨٣	غير داله
	ماجستير فأعلى	115	4.09	.66				
الكياسة	بكالوريوس فاضل	335	4.42	.49	٤٤٨	٠,٤٣٢	٠,٦٦	غير داله
	ماجستير فأعلى	115	4.40	.48				
الروح الرياضية	بكالوريوس فاضل	335	4.33	.51	٤٤٨	٢,٤١٩	*٠,٠٢	لصالح بكالوريوس فاضل
	ماجستير فأعلى	115	4.20	.53				
الضمير	بكالوريوس فاضل	335	4.57	.45	٤٤٨	٠,١٥٩	٠,٨٧	غير داله
	ماجستير فأعلى	115	4.57	.41				
السلوك الحضاري	بكالوريوس فاضل	335	4.04	.64	٤٤٨	٠,٠٣٨	٠,٩٧	غير داله
	ماجستير فأعلى	115	4.05	.59				

\*داله عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان تُعزى لمتغير المؤهل (بكالوريوس فاضل، ماجستير فأعلى)، في محور الروح الرياضية ولصالح مؤهل البكالوريوس فاضل، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه يوجد تأثير للمؤهل في استجاباتهم، بينما لم تكن هنالك فروقاً داله احصائياً في بقية المحاور تعزى لمتغير المؤهل (بكالوريوس فاضل، ماجستير فأعلى) مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير للمؤهل في استجاباتهم. ثالثاً: متغير سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المحاور وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأعلى)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (١٢).

جدول (١٢) نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن أثر سنوات الخبرة على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

المحاور	الخبرة	العدد*	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
الايثار	أقل من ١٠ سنوات	57	3.94	.65	١١٢	٠,٩٧٤	٠,٣٣	غير داله
	١٠ سنوات فأعلى	57	4.05	.64				

القياس	أقل من ١٠ سنوات فأعلى	57	4.25	.57	١١٢	١,٣١٨	٠,١٩	غير داله
		57	4.39	.52				
الروح الرياضية	أقل من ١٠ سنوات فأعلى	57	4.27	.58	١١٢	٠,١٢٥	٠,٩٠	غير داله
		57	4.25	.53				
الضمير	أقل من ١٠ سنوات فأعلى	57	4.48	.58	١١٢	٠,٨٩١	٠,٣٧	غير داله
		57	4.57	.42				
السلوك الحضاري	أقل من ١٠ سنوات فأعلى	57	3.89	.68	١١٢	٠,٨١٢	٠,٤٢	غير داله
		57	4.00	.69				

\* نظراً لتباين عدد عينة الدراسة بالنسبة لمستويات متغير سنوات الخبرة تم اخذ عينة عشوائية متساوية

يتضح من جدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في جميع المحاور تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأعلى)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير للخبرة في استجاباتهم. رابعاً: متغير المحافظة:

تم إجراء اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Anova) وفقاً لمتغير المحافظة (مسطح-الداخلية - الظاهرة-البريمي-شمال الشرقية-جنوب الباطنة)، حسب ما يشير إليه جدول (١٣).

جدول (١٣) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Anova) للكشف عن أثر المحافظة على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من الموظفين

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الايثار	بين المجموعات	3.068	5	.614	1.568	.16
	داخل المجموعات	173.810	444	.391		
	المجموع الكلي	176.879	449			
الكياسة	بين المجموعات	1.669	5	.334	1.366	.23
	داخل المجموعات	108.517	444	.244		
	المجموع الكلي	110.186	449			
الروح الرياضية	بين المجموعات	1.276	5	.255	.939	.45
	داخل المجموعات	120.770	444	.272		
	المجموع الكلي	122.047	449			
الضمير	بين المجموعات	1.532	5	.306	1.588	.16
	داخل المجموعات	85.660	444	.193		
	المجموع الكلي	87.191	449			
السلوك الحضاري	بين المجموعات	1.957	5	.391	.978	.43
	داخل المجموعات	177.675	444	.400		
	المجموع الكلي	179.633	449			

يظهر جدول جدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في جميع المحاور تُعزى لمتغير المحافظة (مسقط- الداخلية - الظاهرة- البريمي- شمال الشرقية- جنوب الباطنة)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير للمحافظة في استجاباتهم.

#### مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

أولاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان؟

خلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظرهم بالنسبة لمحاور أداة الدراسة كان ضمن المستوى العالي جداً بشكل عام، وتُعد هذه النتيجة مرضية وإيجابية لأنها تشير إلى ارتفاع مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، وقد تفسر هذه النتيجة لان الموظفين لديهم انتماء وولاء لوظيفتهم، وهم يدركون بأن واجبهم الوظيفي يحتم عليهم الالتزام بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كيقظة الضمير والايثار والروح الرياضية

والسلوك الحضاري دون انتظار أجر أو مقابل للقيام بهذا السلوك، ولعل من العوامل التي ساعدت على ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية أن وزارة التربية والتعليم عمدت على تحسين بيئة العمل وتطويرها، حيث تم حوسبة الأنظمة الادارية والتقنية التي تخدم الموظفين بالمديريات التعليمية وتساعدهم على توفير الوقت والجهد في انجاز مهامهم الوظيفية، كما اهتمت الوزارة بعملية التدريب والإنماء المهني، وتوفير كادر إداري وفني مناسب في كل دائرة أو قسم لتخفيف ضغط العمل على الموظفين، كما أن هناك جملة من الامتيازات الخاصة تقدم لموظفي الوزارة بشكل عام تقديراً لجهودهم وتفانيهم في الخدمة من قبل القطاعين الخاص والعام، وتم تخصيص قسم خاص يعنى بالجانب الترفيهي للموظفين وهو قسم رعاية الموظفين التابع لدائرة الشؤون الادارية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحربي (٢٠٢١) والتي أظهرت أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة في المملكة العربية السعودية جاء عالياً جداً، بينما كشفت دراسة السعيدية (٢٠٢١) أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان جاء كبيراً، كما أشارت دراسة الصمعاني (٢٠٢٠) أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية الحكومية في مدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية جاء كبيراً، وأظهرت دراسة سمحان (٢٠٢٠) أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية في مصر جاء كبيراً، وتوصلت دراسة جوامع (٢٠٢٠) أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر جاء كبيراً، ودراسة أيزك (Işık,2021) والتي اشارت الى أن درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي اللغة الإنجليزية في المدارس العليا بولاية أنقرة التركية عالية بشكل عام، وأوضحت دراسة سانتوزو وآخرين (Santoso et.al.i,2020) أن درجة ممارسة المعلمين في المدارس الخاصة بمدينة تانجيرينج في إندونيسيا لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت عالية. ومن جهة أخرى فقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة علي وآخرين (Ali et.al.,2021) والتي اثبتت أن درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمدينة لاهور الباكستانية جاءت متوسطة.

ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمحافظة؟

وتم مناقشة وتفسير كل مُتغير على حده كما يأتي:

أولاً: متغير الجنس:

أبرزت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في محور الضمير تعزى لمتغير الجنس (ذكر، انثى)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير للجنس في استجاباتهم، بالنسبة لهذا المتغير، بينما وجدت فروق دالة إحصائية في بقية المحاور الأخرى (الايثار - الكياسة - الروح الرياضية - السلوك الحضاري) تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، انثى)، ولصالح الذكور مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه يوجد تأثير للجنس في استجاباتهم، وقد يعزى وجود هذه الفروق لصالح الذكور ربما لانهم يملكون مساحة أكبر مقارنة بالإناث في الحرية والافتتاح والتفاعل مع الاحداث والإجراءات الإدارية أو التنظيمية أو التي تقويم بها الحكومة بشكل عام ووزارة التربية بشكل خاص، وربما لأن مسؤوليات القيادة، والإدارة غالبا ما تتركز بأيدي الذكور، ولذلك فهم يدركون أهمية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية أكثر من الإناث نتيجة لما يمكنه أن تحققه أو تجنيه المؤسسة من نتائج إيجابية في رفع الفعالية والكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة في هذه الجزئية من النتيجة والتي تشير الى وجود فروق دالة إحصائية لصالح الذكور مع دراسة جوامع (٢٠٢٠) والتي اظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغيرات الجنس، ودراسة أيزك (Işık, 2021) والتي اثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة لدى معلمي اللغة الإنجليزية في المدارس العليا بولاية أنقرة التركية لسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغير الجنس. ومن جهة أخرى فقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة في هذا الجزء من النتائج مع دراسة الحربي (٢٠٢١) والتي كشفت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات بمحافظة جدة في المملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، ودراسة السعيدية (٢٠٢١) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغيري متغير الجنس ولصالح الإناث ودراسة سمحان (٢٠٢٠) والتي أشارت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية في مصر عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي:

بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى



الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان تُعزى لمتغير المؤهل (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى)، في محور الروح الرياضية ولصالح مؤهل البكالوريوس فأقل، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه يوجد تأثير للمؤهل في استجاباتهم، بينما لم تكن هنالك فروقاً دالة احصائياً في بقية المحاور تعزى لمتغير المؤهل (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى) مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير للمؤهل في استجاباتهم بالنسبة لهذه المحاور، وقد يعزى وجود الفروق في محور الروح الرياضية ربما لان حملة الدراسات الاعلى كان يطمحون بان تكون درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة أكبر مما عليه الان وخاصة اجتهدوا وتعبوا للحصول على مؤهل أعلى، كما انهم تعرضوا لخبرات ومعارف أكبر اثناء دراستهم العليا مقارنة بزملائهم الأقل منهم مستوى تعليمي، وبالتالي فهم أكثر تعصب أو تمسك بأرائهم، وقد يصرون بدرجة كبيرة على تطبيق وجهات نظرهم وأرائهم.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة في عدم وجود فروق دالة احصائيا تبعا لمتغير المؤهل العلمي مع دراسة الحربي (٢٠٢١) والتي اسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات بمحافظة جدة في المملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ودراسة السعيدية (٢٠٢١) والتي كشفت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ودراسة جوامع (٢٠٢٠) والتي اشارت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ودراسة أيزك (Işık,2021) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة لدى معلمي اللغة الإنجليزية في المدارس العليا بولاية أنقرة التركية لسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: متغير سنوات الخبرة:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في جميع المحاور تُعزى لمتغير الخبرة (اقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأعلى)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير للخبرة في استجاباتهم، وقد يعزى ذلك لان ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين لا يرتبط بخبرة الموظف بقدر ارتباطه بقناعته والقيم والمباني الاخلاقية التي نشاء عليها ويؤمن بها والتي بدورها تعزز من مستوى ممارسة هذا السلوك،

و يمثل ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى كثير من الموظفين التزاما سلوكيا وأخلاقيا ووجدانيا تجاه نفسه وتجاه الآخرين، وذلك بغض النظر عن خبرته.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة السعيدية (٢٠٢١) والتي أثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ودراسة جوامع (٢٠٢٠) والتي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ودراسة أيزك (Işık, 2021) والتي كشفت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة لدى معلمي اللغة الإنجليزية في المدارس العليا بولاية أنقرة التركية لسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ومن جهة أخرى فقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الصمعاني (٢٠٢٠) والتي توصلت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية الحكومية في مدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة ولصالح الخبرة الأعلى. رابعاً: متغير المحافظة:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في جميع المحاور تُعزى لمتغير المحافظة (مسقط- الداخلية - الظاهرة- البريمي- شمال الشرقية- جنوب الباطنة)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير للمحافظة في استجاباتهم، وقد يعزى ذلك لتشابه وتقارب إجراءات العمل في جميع المحافظات باعتبار انها جميعا تخضع لإدارة مركزية واحدة ممثلة في وزارة التربية والتعليم. توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشاتها وتفسيرها ، توصي بالآتي:

- تقديم البرامج التدريبية وورش العمل والحوافز المادية والمعنوية لدى الموظفين الإداريين بالمديرية التعليمية للاستمرار بهذا المستوى المرتفع من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.
- استثمار نتائج المستوى المرتفع من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين العاملين بالمديرية التعليمية في تطوير أدائهم في العمل.
- تطوير أسس عملية تقييم مديري الدوائر ورؤساء الأقسام بالمديرية التعليمية في ضوء ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في هذه المديرية.

- تقديم حوافز مادية أو معنوية مناسبة للموظفين الذين يحصلون على مؤهلات دراسية عليا تقديرا لجهودهم وتعبهم، ولأجل رفع حماسهم ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.
- العمل على تقديم مزيد من الدعم والتعزيز والمراعاة لخصوصيات الموظفين العاملات بالمديريات العامة للتربية والتعليم من أجل رفع مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لديهن أسوة بزملائهن الموظفين الذكور.
- العمل على اتاحة الفرصة كاملة للموظفين لإبراز مواهبهم وقدراتهم الوظيفية على المستوى الفردي أو الجماعي، وإبراز هذه المنجزات حتى يشعروا بالفخر والاعتزاز بإنجازاتهم على المستوى الشخصي والمؤسسي.

### أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، حسام الدين السيد، والقنبي، محمد بن راشد. (٢٠١٧). درجة توافر أبعاد التماثل التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع-الإمارات العربية المتحدة، (١٧)، ١٢٥-١٤٥.
- أبو زعيتر، هناء محمد سالم. (٢٠١٩). سلوك المواطنة التنظيمية ودورها في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية: دراسة حالة "جامعة الاقصى"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية (غزة)، فلسطين.
- الجرادة، محمد سليمان مفضي؛ الفارسية، سالم بنت نصيب بن خلفان. (٢٠١٥). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العمل الإداري في المديرية العامة للتربية، المجلة التربوية بجامعة الكويت، ٢٩(١١٦)، ٣٦٦-٣٢٣.
- جفوري وايرسان. (٢٠١٢). البحث التربوي، (ترجمة صلاح الدين محمود)، عمان: دار الفكر.
- جوامع، رقية. (٢٠٢٠). دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نفضال، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة-الجزائر، ١٢(٤)، ٢٤٠-٢٢٣.
- الحربي، فهد بن عبد الرحمن السيد. (٢٠٢١). مناخ الصمت التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية، ٣٣(١)، ١٢٥-١٤٨.
- الخروصية، رحمة بنت عامر بن حارث، إبراهيم، حسام الدين السيد محمد. (٢٠١٩). تصور مقترح لتنمية الموارد البشرية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل الجودة الإحصائي sigma six، دراسات عربية في التربية وعلم النفس-مصر، (١١٥)، ٢٣٣-٢٧٨.
- الزهراني، خديجة مقبول جمعان. (٢٠١٩). أثر العدالة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة لدى المعلمات، دراسة ميدانية لأراء معلمات المرحلة الثانوية بمدارس قطاع الوسط التابع لتعليم الباحة، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (٥)، ١٥٥-١٨٠.
- السعيدية، رقية بنت ناصر (2017). درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديرية العامة المطبقة للنظام بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى.

سمحان، منال فتحي. (٢٠٢٠). جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لديهم، مجلة كلية التربية، جامعة بنها- مصر، ٣١(١٢١)، ٦١-١٢٤.

الصمغاني، لولوة إبراهيم علي. (٢٠٢٠). مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظرهن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، ٤(٣٨)، ٣٥-٥٦.

مازن، حسام محمد. (٢٠١٢). أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

المشرفية، راية بنت سعيد بن علي. (٢٠١٤). ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

المشيخي، أحمد بن سعيد بن سالم. (٢٠١٢). الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة ظفار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

المنذري، هلال بن محمد بن سالم. (٢٠٢٠). مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة الداخلية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

النيهانية، شيخة بنت سالم. (٢٠١٥). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

مصطفى، أميمة حلمي. (٢٠١٧). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية بجامعة عين شمس-مصر، ٤١(٣)، ١١٢-٢٥١.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Ali, M. S.; Siddique, M.; Siddique, A.; Abbas, M.; Ali, S. (2021). Teachers' Citizenship Behavior as A Predictor of Teaching Performance: Evidence from Pakistani Context, *Humanities & Social Sciences Reviews*,9(3), 135-1141.

Hai, C. L.; Tziner, A. (2012). Organizational citizenship behaviors: Socio-psychological antecedents and consequences, *Revue internationale de psychologie sociale*, 25 (3-4), 53-92.

- Fatimah, O.; Amiraa, A. M.; Halim, F. W. (2011). The Relationships between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction, *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, (19), 115-121.
- Ghavifekr, S.; Adewale, A. S. (2019). Can change leadership impact on staff organizational citizenship behavior? A scenario from Malaysia, *Higher Education Evaluation and Development*, 13(2), 65-81.
- Işık, A. (2021). Factors Affecting the Organizational Citizenship Behavior of English Language Teachers, *English Teaching*, 76(1), 125-151.
- Matin, H. Z.; Jandaghi, G.; Ahmadi, F. (2010). A comprehensive model for identifying factors impacting on development of organizational citizenship behavior, *African Journal of Business Management*, 4(10), 1932-1945.
- Moreno, E. A. (2014). *Organizational Citizenship Behavior in Schools: The Principal's Influence*, Un Puplished Doctoral Dissertations, San Diego State University, USA.
- Santoso, P. B.; Asbari, M.; Siswanto, E.; Fahmi, K. (2020). The Role of Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior on Performance: Evidence from Indonesian Teachers, *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 22-31.
- Tefera, C. A.; Hunsaker, W. D. (2020). Intangible assets and organizational citizenship behavior: A conceptual model, *Heliyon*, (6), 1-11.